

0-792063

На правах рукописи



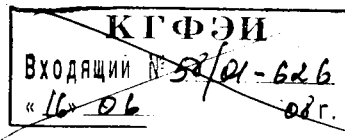
ХАРИТОНОВ МАКСИМ НИКОЛАЕВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА
В ОРГАНИЗАЦИЯХ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
теория управления
экономическими системами**

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2008



0- 792063

На правах рукописи

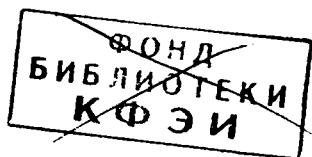
ХАРИТОНОВ МАКСИМ НИКОЛАЕВИЧ

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА
В ОРГАНИЗАЦИЯХ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
теория управления
экономическими системами

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2008



Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель – доктор экономических наук, доцент
Кузьмина Наталья Михайловна



Ученый секретарь: доктор экономических наук, доцент
Корнеева Татьяна Анатольевна

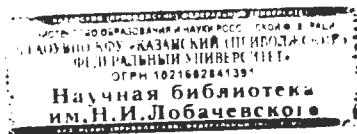
кандидат экономических наук, доцент
Козина Татьяна Александровна

Ведущая организация: **Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева**

Защита состоится 8 июля 2008г. в 13.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, 141, ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 7 июня 2008г.



Ученый секретарь
диссертационного совета

Е.В. Волкодавова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Научно-технический прогресс заставляет современные организации превращаться во все более сложные системы. Для обеспечения их управляемости необходимы методы, соответствующие изменениям внешней и внутренней среды. Крупные компании признают, что темпы внедрения мер по повышению качества управления в 2005-06гг. замедлились по сравнению с предыдущим периодом, при этом 78% опрошенных отмечают актуальность проблемы. Новым словом стало появление контроллинга как функционально обособленного направления деятельности, связанного с реализацией финансово-экономической комментирующей функции менеджмента, обеспечивающей принятие и реализацию оперативных и стратегических управленческих решений. Контроллинг объединяет установление целей, текущий сбор и обработку информации для своевременного принятия управленческих решений, контроль отклонений фактических показателей деятельности от плановых значений, и подготовку рекомендаций для принятия управленческих решений.

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена отсутствием единых подходов к пониманию специфики контроллинговой деятельности и построению системы контроллинга. До сих пор у многих российских руководителей нет четкого представления о контроллинге, его сущности, и это, пожалуй, одна из основных проблем в процессе постановки системы контроллинга, особенно в сложноорганизованных структурах холдингового типа.

Для российских организаций холдингового типа представляется необходимой разработка обоснованных рекомендаций по созданию и внедрению системы контроллинга, которая позволит повысить эффективность принимаемых управленческих решений и, как следствие, обеспечить устойчивое развитие холдинга.

Степень разработанности проблемы. Исследованию формирующихся стандартов управления сложных организационных систем посвящены публикации ведущих российских экономистов: С.Ардашевой, А.Жабина (методология развития функциональной структуры организации), Б. Мильнера, Г.Клейнера (раскрытие функционально-управленческой конфигурации), Э.Короткова (концепции и принципы менеджмента, исследование систем управления, системология организации, антикризисное управление), А.Нестеренко, Н.Яшина.

Вопросы контроллинга, финансового и управленческого контроля рассматривают в своих работах отечественные и зарубежные авторы

С. Агапцов, М. Вахрушина, Н. Данилочкина, Х. Диггер, Т. Дроздова, К. Друри, С. Зайцев, В. Ивашкевич, А. Карминский, Т. Карпова, Т. Корнеева, С. Котляров, Г. Краюхин, В. Кустарев, В. Лебедев, Л. Левин, Э. Майер, Р. Манн, А. Мордвинцев, С. Николаева, С. Петренко, К. Рассел, Р. Сайфулин, Ф. Томпсон, С. Фалько, Х. Фольмут, Дж. Форми, П. Фридман, Д. Хан, Л. Шаховская, А. Шеремет. Существенное влияние на современное понимание эволюционного подхода с точки зрения методологии оказали работы М.Вебера, Н.Кузьминой, Н. Кондратьева, И. Пригожина, З. Румянцевой, Н. Филинова, Т. Шрамченко, И. Шумпетера.

Цель диссертационного исследования заключается в развитии теоретических основ и разработке методических положений по формированию эффективной системы контроллинга в российских организациях холдингового типа.

Указанная цель определяет комплекс задач, решение которых способствует ее достижению:

- уточнить понятийно-категорийный аппарат в части раскрытия сущности понятия контроллинг применительно к современным экономическим условиям, выделить его характеристики;
- изучить отечественный и зарубежный опыт управления с применением элементов контроллинга, обосновать сущность и дать развернутую характеристику видов, функций и задач контроллинговой деятельности; выявить ее основные инструменты и сферу их применения;
- сформулировать основополагающие принципы и факторы организации контроллинговой деятельности в сложноорганизованных структурах холдингового типа;
- исследовать предпосылки и разработать рекомендации по формированию в холдингах системы контроллинга, ее целевых функций и основных элементов;
- определить место, задачи и функции отдела контроллинга в организационной структуре холдинга.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие на уровне хозяйствующих субъектов холдингового типа по поводу формирования эффективной системы контроллинга.

Объект исследования – организации холдингового типа Российской Федерации.

Методологическая и теоретическая основа исследования. Проведенное исследование опирается на общие принципы теории управления экономическими системами, экономической теории, рыночной экономики, корпоративного менеджмента. Методологическую основу

исследования составляют современные методы теории познания, включая частно-научные методы: исторический, системно-структурный, логический, сравнительный и экономико-статистический. Теоретической базой диссертационного исследования стали положения теории организации, стратегического управления, финансового менеджмента, экономической теории, экономики промышленности, труды отечественных и зарубежных авторов по проблематике контроллинга и управленческого учета, материалы научных конференций.

Информационная база исследования. Результаты исследования основываются на использовании нормативно-правовой базы, статданных Федеральной службы государственной статистики, информации периодических изданий, ресурсов Интернет, материалов обследований независимых аналитических организаций, данных отчетности, информации периодической печати и независимых исследовательских центров.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретических и научно-методических основ формирования внедрения системы контроллинга в организациях холдингового типа, обеспечивающих повышение эффективности управления сложноорганизованными структурами.

В работе получены и выносятся на защиту научные результаты, имеющие значение для теории управления экономическими системами и практики менеджмента:

- уточнено понятие контроллинг, расширяющее и дополняющее современное трактование и его место в системе функций менеджмента;
- систематизированы подходы к пониманию сущности контроллинга, что позволило выделить виды контроллинговой деятельности, провести сравнительную характеристику, определить основные инструменты и сферу их применения;
- сформулированы основополагающие принципы и факторы построения системы контроллинга в сложноорганизованных структурах холдингового типа;
- предложен трехступенчатый алгоритм создания системы контроллинга и универсальная схема информационных потоков холдинга;
- разработаны комплексные методические рекомендации по формированию системы контроллинга с выделением центров ответственности хозяйствующих субъектов холдингового типа, задач и целевых функций, а также подсистемы управления сопротивлением персонала;
- определены основные функции и вектор развития службы контроллинга в условиях децентрализации управления холдинга.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что основные положения предложенного подхода могут быть основой построения эффективной системы управления. Теоретические разработки и авторские рекомендации можно применить в холдингах и организациях как методическое руководство по формированию системы контроллинга, а также в учебном процессе.

Практическая значимость заключается в разработке конкретных положений и рекомендаций, обеспечивающих повышение эффективности управления в сложноорганизованных структурах холдингового типа.

Область исследования. Работа проведена в рамках п.п.1.2. «Современные направления теоретико-методических разработок в области управления»; п.п.1.6. «Функциональное содержание управления» Паспортов специальностей ВАК (Экономические науки специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: теория управления экономическими системами).

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные теоретические и практические результаты диссертационного исследования докладывались автором на международных и всероссийских научно-практических конференциях и форумах.

Методические разработки доведены до конкретных научно-прикладных рекомендаций. Теоретические положения и практические рекомендации прошли апробацию и реализованы в организациях, входящих в состав холдингов, в частности, ОАО «АК Транснефть» (ОАО АК «ТНП»), ОАО «Юго-Запад транснефтепродукт» (ОАО «ЮЗ ТНП»), группа компаний «СОК», что подтверждается соответствующими справками.

Положения диссертационного исследования использованы в учебном процессе при чтении лекций по дисциплинам Стратегическое управление, Контроллинг, Бюджетирование в производственной и непроизводственной сфере, Основы функционирования фондового рынка, Особенности управления активами на фондовом рынке.

Публикации. По теме исследования автором опубликовано 8 печатных работ, общим объемом 4,5 печ. л., в том числе личный вклад автора составил 2,7 печ.л.

Структура и объем диссертации. Рукопись объемом 169 страниц машинописного текста содержит введение, три логически увязанных и разбитых на параграфы главы, заключение, библиографический спи-

сок, содержащий 190 наименований трудов российских и зарубежных авторов, приложения.

Во введении обосновывается актуальность темы, сформулированы его цель и задачи, на основе которых определены предмет и объект диссертационного исследования, раскрыты научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе диссертационного исследования «Концепция контроллинга – этапы становления» представлена сущность контроллинга как концепции системного управления организацией, его цели и задачи; структурированы инструменты контроллинга, определены функции, виды и сферы применения; рассмотрены сложноорганизованные структуры холдингового типа как объект контроллинговой деятельности.

Во второй главе «Исследование процесса формирования контроллинговой деятельности» автором выявлены современные проблемы организации контроллинговой деятельности в сложноорганизованных структурах холдингового типа и проанализирован регламент бюджетирования как основа формирования системы контроллинга по центрам ответственности в организациях, входящих в состав холдинга.

В третьей главе диссертационного исследования «Теоретико-методические подходы к формированию системы контроллинга в организации холдингового типа» представлены методические подходы к формированию системы контроллинга в сложноорганизованных территориальных структурах, рассмотрены целевые функции и задачи, определено место отдела контроллинга в организационной структуре и его состав. Особое внимание уделено организации контроллинговой деятельности в рамках холдинга, поскольку эффективность деятельности службы контроллинга зависит не только от эффективности функционирования системы контроллинга в головной организации, но и от построения контроллинговой деятельности на всех таксономических уровнях холдинга.

В заключении диссертационной работы обобщены результаты, сформулированы основные выводы, рекомендации и предложения по затронутым проблемам.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнено понятие контроллинг, расширяющее и дополняющее современное трактование, определено его место в системе функций менеджмента. Контроллинг, находясь на пересечении учета, информационного обеспечения, контроля и координации, занимает особое место в управлении, обеспечивая подготовку решения и контролируя его выполнение при помощи соответствующих управленческих инструментов, оказывая информационную поддержку менеджменту в ориентации деятельности на конечный результат.

Анализ дискуссий о сущности контроллинга показывает, что данная область экономических знаний описана недостаточно системно, полно и точно. Это выражается в различном восприятии содержания и целей контроллинга. Авторы, преследуя различные научные цели, акцентируют внимание на различных элементах целостной системы контроллинга, забывая о его комплексном и междисциплинарном характере. Система контроллинга объединяет три подсистемы: экономическую, управления и автоматизированную информационную. При отсутствии хотя бы одной составляющей система управления не является контроллингом.

Для определения места контроллинга в функциях менеджмента важно выделить его отличия от таких сходных видов управленческой деятельности, как операции службы общей организации, финансовой службы и внутреннего аудита. Основные различия между контроллингом и операциями служб общей организации заключаются в том, что контроллинг ориентирован на конечные цели, стратегическое и текущее управление производственно-хозяйственной деятельностью, взаимодействие с другими подсистемами управления, осознанное и высокодинамичное изменение всех параметров в каждом конкретном случае принятия решений. Критерием дифференциации контроллинга и учетных операций финансовых служб является связь с реализацией экономических целей и с системой учета. В качестве признаков, разграничивающих контроллинг и учетные операции внутренней ревизии, можно назвать вид и характеристики.

Контроллинг ориентирован на достижение конечных целей и обеспечивает непрерывный контроль всех протекающих процессов. Он связывает в единое целое планирование, организацию, учет, контроль и ау-

дит, интегрирует и координирует их, является своеобразным механизмом самооценки, обеспечивающим обратную связь как основной фрагмент системы и контура организационного управления.

Реализация информационно-аналитического комментирующего обеспечения, ориентированного на стратегические и учитывающего оперативные цели организации, обеспечивает координацию децентрализованных контрольных функций. Разработка целостной системы плановой и контрольной деятельности в рамках контроллинга позволяет учесть их взаимозависимость и повысить эффективность информационно-коммуникационных процессов в рамках системы управления. Цель координации в рамках контроллинга состоит в выработке вариантов обеспечения реализации конечной цели.

По мнению автора, система контроллинга должна рассматриваться как целостная совокупность механизмов планирования, учета, экономического анализа и управленческих воздействий, направленных на достижение стратегических целей организации, которая обеспечивает эффективную деятельность менеджеров, принимающих рискованные решения в условиях неопределенности.

2. Систематизированы подходы к пониманию сущности контроллинга, что позволило выделить виды контроллинговой деятельности, дать их сравнительную характеристику, определить инструменты и сферу применения. Анализ эволюции концепции контроллинга показал (см. табл. 1), что первоначально он возник как инструмент государственного контроля и регулирования в 1778г., в следующем веке трансформировался в организационный инструмент решения финансово-экономических задач, в первую очередь, управления финансовыми вложениями и основным капиталом, очень скоро стал инструментом корпоративного управления, а в 1930г. трансформировал управленческий учет, изменив его основной ориентир.

В 1980 г. проявилось неоднозначное восприятие собственно контроллинга и его сущности. Некоторые авторы рассматривали его как систему информационного обеспечения управления предприятием, другие - как элемент системы управления предприятием с акцентом либо на планирование и контроль, либо на координацию, третьи - как систему «строительного менеджмента», четвертые - как практическую концепцию общей цели или числовых показателей. Этот период развития и диверсификации концепции контроллинга продолжается по настоящее время.

Таблица 1

Основные концепции контроллинга

Время возникновения	Концепция	Сущность и основные задачи в рамках концепции
1778г.	Контроллинг как инструмент государственного контроля и регулирования	Управление государственным имуществом и контроль движения и использования средств - государственное ведомство США «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts»
1880г.	Контроллинг как организационный инструмент решения финансово-экономических задач	Организационная форма - управление финансовыми вложениями и основным капиталом - железнодорожная компания «Atchison, Topeka and Santa Fe Railroad» учредила должность контроллера
1892г.	Контроллинг как инструмент реализации корпоративного законодательства	Информационная координация деятельности общего собрания акционеров и Совета директоров - впервые индустриальное предприятие «General Electric» ввело должность контроллера
1930г.	Контроллинг как система управленческого учета	Переориентация системы учета из прошлого в будущее, создание информационной системы поддержки управленческих решений, связанных с планированием и контролем деятельности организации
1980г.	Контроллинг как система информационного обеспечения управления предприятием	Создание общей информационной системы управления (management information system). Разработка концепции единой информационной системы, ее внедрение, координация и оптимизация функционирования
1980г.	Контроллинг как элемент системы управления предприятием: -с акцентом на планирование и контроль; -с акцентом на координацию	Планирование и контроль деятельности структурных подразделений организации Координация деятельности системы управления предприятием (управление управлением)
1980г.	Контроллинг как система «стройного менеджмента» (Lean management)	Делегирование прав и ответственности за ведение производственного учета исполнителям на отдельных рабочих местах
1980г.	Контроллинг как практическая концепция: -контроллинг общей цели; -контроллинг числовых показателей	Доминирует логика системного мышления – оптимизация прибыли Доминирует логика последовательного мышления – максимизация прибыли

Современный менеджмент, выделяя оперативные и стратегические цели организации, предполагает, что контроллинг как системное явление включает в себя два основных вида: стратегический и оперативный. Сравнительная характеристика их представлена в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика стратегического
и оперативного контроллинга**

Признаки	Стратегический контроллинг	Оперативный контроллинг
Иерархия	Топ-менеджмент	Все уровни, основной - средний
Степень неопределенности	Высокая	Средняя
Специфика проблем	Слабо структурированы	Относительно хорошо структурированы
Горизонт планирования	Долгосрочный и среднесрочный	Среднесрочный и краткосрочный
Источник информации	Внешняя среда	Внутренняя среда
Альтернативы	Широкий спектр	Спектр ограничен
Охват	Стратегически важные позиции	Функциональные области с последующей интеграцией
Степень детализации	Невысокая	Средняя
Критерии	Потенциал успеха	Эффективность и риски: прибыль, рентабельность, ликвидность и т.п.

Цель стратегического контроллинга – обеспечение выживаемости и продвижения организации к намеченной стратегической цели развития. Стратегический контроллинг должен способствовать эффективному использованию всех преимуществ и созданию потенциала успешной деятельности в перспективе. Цель оперативного контроллинга – создание системы управления достижением текущих целей предприятия и принятия своевременных решений по оптимизации соотношения «затраты-прибыль». Стратегический контроллинг определяет цели и задачи оперативного контроллинга, координирует функции стратегического планирования, контроля и системы информационного обеспечения.

Для успешного функционирования системы контроллинга необходим разнообразный инструментарий, его классификация представлена в табл.3.

Таблица 3

Инструменты контроллинга и их предназначение

Инструменты	Предназначение
Управленческого учета	Оперативный сбор и агрегирование учетных данных для решения конкретной управленческой задачи
Анализа	Структурирование комплекса проблем посредством разграничения, исследования, синтеза
Эвристические	Интуитивный поиск информации, ее систематизация и комбинация в целях определения альтернатив решения инновационных задач
Прогноза	Снижение риска при прогнозировании будущего состояния предприятия и окружающей среды
Оценки принятия решений	Рациональная оценка и выбор альтернативных решений

3. Сформулированы основополагающие принципы и факторы построения системы контроллинга в сложноорганизованных структурах холдингового типа. Для создания эффективно функционирующей службы контроллинга необходимо придерживаться ряда основополагающих принципов, непосредственно влияющих на результаты ее деятельности:

1. Независимости (от других управленческих и финансово-экономических служб).

2. Инновационности - полномочия внедрения новых процедур сбора аналитической информации на постоянной основе.

3. Своевременности - возможность быстрого доведения информации до сведения высшего руководства.

4. Адаптивности персонала.

5. Информационной доступности - возможность получения необходимой информации из любых финансово-экономических служб.

6. Информационной достаточности - полномочия организации с помощью других экономических служб сбора дополнительной информации, необходимой для анализа, но отсутствующей в отчетных документах финансово-экономических служб.

В качестве основных факторов формирования системы контроллинговой деятельности в холдинге выделены следующие:

- экономической и (или) социальной эффективности;
- совместимости процесса управления и корпоративной культуры с методами информационного обеспечения;
- наглядности;

- сложности нововведений;
- дифференцированной таксономичности – возможности применения в одной таксономической единице холдинга – в соответствии с выделенными таксонами макро-, мезо- и микроуровней.

Эти факторы влияют на процесс внедрения системы контроллинга и, в зависимости от степени проявления, могут ускорить или замедлить его. Их реализация позволит организовать и обеспечить эффективную деятельность службы контроллинга холдинга.

4. Разработаны комплексные методические рекомендации по формированию системы контроллинга с выделением центров ответственности хозяйствующих субъектов холдингового типа, задач и целевых функций, а также подсистемы управления сопротивлением персонала. Холдинговые структуры являются наиболее распространенными организационными формами в промышленно развитых странах, так, в США холдинги, составляя менее 1% всех компаний, реализуют почти 90% всех товаров и услуг, причем в 300 более крупных производится около 40% ВВП. Система контроллинга является новой для большинства отечественных организаций и призвана устранить недостатки, свойственные традиционным системам внутренней отчетности, когда основное внимание уделяется поиску ошибки и виновных, сбор информации осуществляется для стандартных универсальных задач, предоставляется конкретная информация по общим вопросам и т.д.

Предназначение системы контроллинга по центрам ответственности заключается в реализации следующих функций:

- перераспределение ресурсов на виды бизнеса, приносящие доход;
- увеличение количества менеджеров, непосредственно работающих на конечный результат деятельности - получение прибыли;
- предоставление руководству дополнительных рычагов управления;
- организация эффективной обратной связи;
- повышение объективности оценки деятельности, в том числе обеспечение более справедливой оплаты труда;
- экономическое регулирование горизонтальных связей внутри холдинга;
- реализация функции комплексного информационного обеспечения управления.

Типовыми задачами службы контроллинга являются:

- содействие принятию решений при разработке и утверждении текущих планов;

- консультирование и самостоятельное проведение специальных экономических исследований;
- координация планов по всем уровням;
- контроль прибыли в рамках текущих планово-контрольных расчетов и содействие в проведении контрольных проверок;
- подготовка сводок плановых и контрольных показателей для руководителей и специалистов подразделений, участвующих в процессе планирования и контроля;
- принятие решений относительно характеристик систем, методов и организации управления и планирования;
- организация, координация и методическая поддержка процессов планирования и бюджетирования, системы учета затрат и доходов;
- разработка, поддержание и совершенствование системы диагностики отклонений и системы анализа отклонений;
- предоставление аналитической информации руководителям всех рангов для обеспечения эффективного управления холдингом в целом и его структурными подразделениями;
- информационно-аналитическая и методическая поддержка реализации инвестиционных проектов и инновационных процессов.

Внедрение контроллинга может вызвать сопротивление сотрудников. Преодолеть его можно используя информирование о предстоящих изменениях в организационной структуре и внутренних коммуникациях, обучение и другие методы, но лучше их комбинировать. Автором разработана подсистема управления сопротивлением, которая включает:

- обучение – организация совместного обучения «энтузиастов» и «последователей» контроллинга, «последователей» и «нейтралов», «нейтралов» и «противников». Предложенная модель позволит последовательно изменять степень восприятия сотрудниками нововведений и повысит их лояльность как к системе контроллинга, так и к холдингу в целом.
- имитацию – проявление склонности к подражанию порождает эффект синергии: привлекательность внедрения новшества и подражания другим оказывается больше, чем привлекательность того и другого по отдельности. Стремление к имитации можно объяснить потребностью быть «как все» и ассоциироваться с целевой группой.
- мастерство – использование стремления к совершенствованию своих навыков, к применению новых методов, что увеличивает интерес к работе.

- выживание - внедрение новых методов контроллинга в кризисной ситуации может оказаться важным или единственным способом выжи-

вания, если сотрудники это понимают и преданы своей фирме, сопротивление будет минимальным.

- поддержание статуса - знание методов контроллинга может предоставить возможность упрочить свой статус.

5. Разработан трехступенчатый алгоритм создания системы контроллинга и универсальная схема информационных потоков холдинга. В процедуре внедрения контроллинга в холдинге автором выделены три этапа:

- этап предварительного анализа;
- этап собственно внедрения контроллинга;
- этап комплексной автоматизации.

I. Этап предварительного анализа - общее ознакомление с процессом деятельности холдинга. Автором рассмотрены основные методики анализа текущего состояния, перечень документов, необходимых для более полного представления об организации и рекомендуемые сроки внедрения системы контроллинга, выявляются положительные стороны и «проблемные участки» холдинга, для которых предлагаются специальные решения.

II. Этап собственно внедрения контроллинга - детальная проработка всех аспектов контроллинговой деятельности, сведенных к изменениям в системе управления, в организационной структуре, в информационных потоках предприятия, а также к проблемам, связанным с персоналом. Изменения в системе управления холдингом при внедрении системы контроллинга проводятся в направлении выделения и управления центрами ответственности. Параллельно происходит разработка программного продукта, если выявляется потребность в таковом.

III. Этап комплексной автоматизации – обеспечение своевременной информационной поддержки управления. Решить эту задачу можно при условии четкого и слаженного функционирования системы информационных потоков в холдинге, при этом система информационных потоков контроллинговой деятельности должна быть органично встроена в общую систему информационных потоков холдинга (см. рис. 1).

Авторская схема исключает возможность нецелевого использования средств, сокращает нагрузку на специалистов ПЭО и сроки прохождения платежных документов с 5-6 дней до 2-3 дней, уменьшает количество ступеней прохождения платежных документов с 13 до 9, обеспечивает

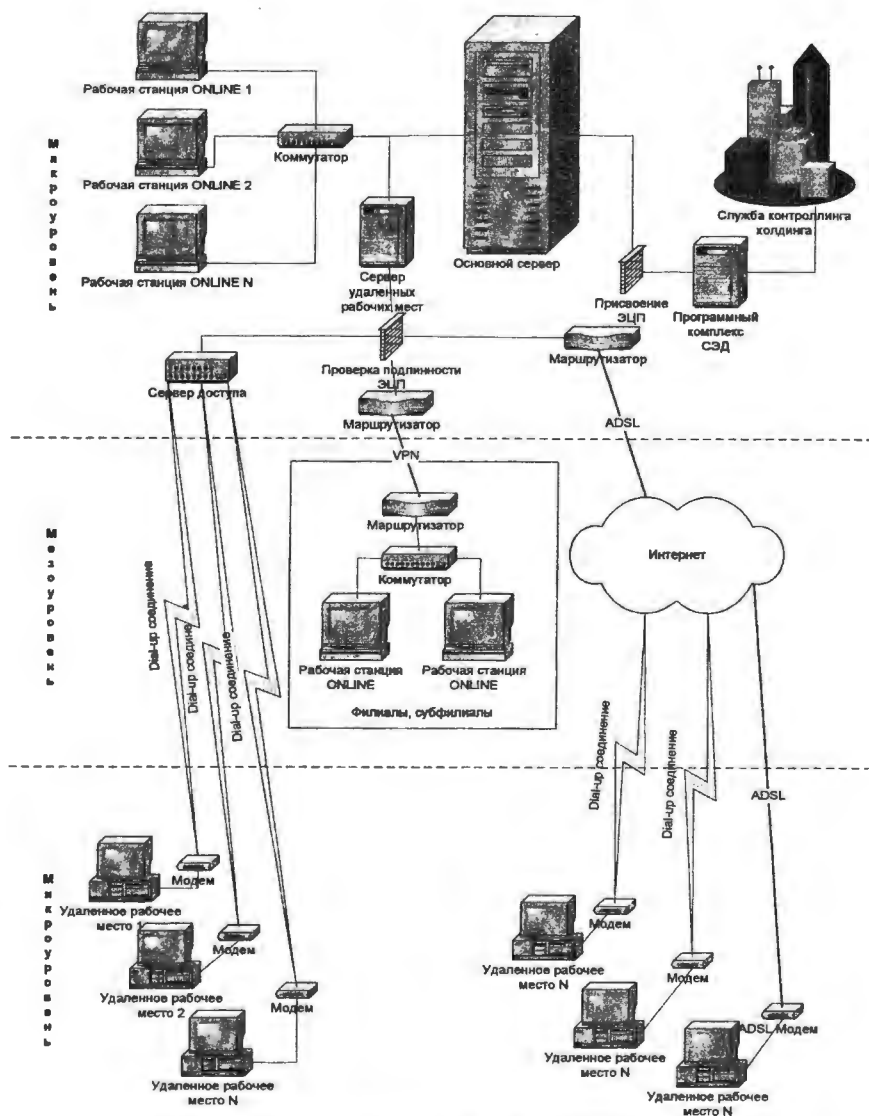


Рис. 1. Схема комплексной автоматизации контроллинговой деятельности холдинга

максимальную прозрачность бюджета и возможность формирования отчетных данных в режиме он-лайн.

6. Проведено сравнение различных вариантов формирования контроллинговой деятельности в рамках холдинга, определены задачи и место отдела контроллинга в организационной структуре, выделены основные функции и перспективы развития в условиях децентрализации управления. Автором рассмотрены изменения в организационной структуре с точки зрения возможных вариантов построения системы контроллинга в холдинге: формирование отдела контроллинга, формирование группы в составе планово-экономического отдела, формирование временной группы. Проведено сравнение этих вариантов по нескольким критериям и определена целесообразность их применения (табл. 4). Для эффективной работы и четкого определения ответственности контроллеров в холдинге целесообразно создание специального структурного подразделения – службы контроллинга, в состав которой войдут:

- руководитель службы контроллинга;
- контроллер - куратор подразделений;
- контроллер - специалист по управленческому учету, анализу и экспертизе;
- контроллер - специалист по стратегическому управлению.

В работе особое внимание уделено трансформации контроллинговой деятельности в холдинге через децентрализацию функций управления и переход к дивизиональной организационной структуре с выделением отделов контроллинга в каждом дивизионе.

Предложенная система контроллинга позволила:

- обеспечить успешное функционирование организационной системы в долгосрочной перспективе путем адаптации стратегических целей к изменяющимся условиям внешней среды;
- согласовывать оперативные и стратегические планы развития;
- координировать и интегрировать оперативные планы различных бизнес-процессов;
- создать системы обеспечения информацией различных уровней управления в реальные промежутки времени;
- сформировать эффективную систему контроля исполнения планов, их корректировки и уточнения сроков;
- повысить адаптивность структуры управления и ее реактивность.

В результате внедрения системы контроллинга в период 2005-07гг. существенно изменились основные показатели финансовой деятельности холдинга. Валовая, операционная и чистая прибыль ОАО «ЮЗ ТНП» возросли соответственно более чем в 1,6; 1,5 и 1,4 раз, собственный капитал и резервы - в 1,9 раза. Чистая прибыль холдинга «АК ТНП» по

Таблица 4

Сравнение различных вариантов организации контроллинговой деятельности

Задачи службы контроллинга	Служба контроллинга		Группа в составе ПЭО		Временная группа	
	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
1. Создание системы сбора оперативной информации	Быстро	Вторжение в функционал ПЭО – конфликт интересов	Быстро и самостоятельно – нет конфликта интересов	Традиционные методы работы тормозят контрол-линговую деятельность		Медленно, стимулируется только приказами ФД
2. Аналитические отчеты по затратам для руководителей	Составление качественных отчетов	Анализ ПЭО становится ненужным	Составление качественных отчетов	Нет альтернатив, односторонние выводы ПЭО	Альтернативы, отчеты высокого качества	Сроки составления отчетов не определены
3. Детализация информации о затратах	Относительно быстро	ПЭО может сопротивляться новой системе		ПЭО может сопротивляться новой системе		Медленно, только по приказу ФД директора
4. Рекомендации по ценообразованию по видам продукции и услуг	Качественные результаты	Другие службы (ПЭО) могут отказать в информации	Качественные результаты		Ценные комплексные рекомендации	Игнорирование др. подразделениями
5. Анализ документооборота	Централизованно		Централизованно	ПЭО решает другие задачи		Ответственность за поддержание актуальности документооборота не закреплена
6. Совершенствование документооборота	Системное		Значительное (в рамках ПЭО)		Возможно совершенствование документооборота	Выполнение текущей работы за рамками группы не гарантирует результат
7. Постановка задачи автоматизации финансово-хозяйственной деятельности	Ответственность перед отделом автоматизации		Ответственность перед отделом автоматизации	Бухгалтерия может сопротивляться	Помощь отделу автоматизации	Отсутствие личной ответственности и регулярной работы
8. Методические указания по экономическому анализу и оценке инвестиционных проектов	На системной основе		На системной основе			Проблемы координации расчетов и сбора данных

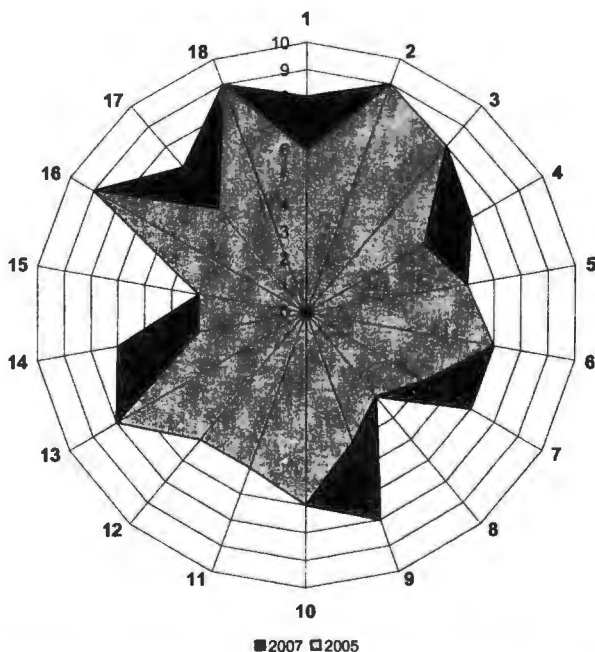


Рис. 2. Динамика экономического потенциала холдинга в 2005-2007 гг.

1. Стратегическая ориентация в рынке (и стратегическое планирование) – 8 (6)
2. Производственный потенциал – 9
3. Уровень развития инфраструктуры – 8
4. Инновационная деятельность – 7 (5)
5. Предпринимательство – 6
6. Уровень развития маркетинга – 7
7. Организационная культура и менеджмент – 7 (5)
8. Наличие инвестиций (использование кредитов) – 4
9. Действенность структуры аппарата управления – 8 (5)
10. Работа с персоналом (уровень профессиональной подготовки) – 7
11. Решение профессиональных проблем сотрудников – 6
12. Уровень мотивации и стимулирования – 6
13. Обеспечение безопасности – 8
14. Информационное обеспечение (компьютерные сети и технологии) – 7 (4)
15. Реинжиниринг – 4
16. Обеспечение ресурсами – 9
17. Обеспечение ресурсами – 9
18. Обеспечение финансами – 7 (5)
19. Конкурентоспособность продукции – 9

Примечание: в скобках – данные 2005 г.

данным независимого аудита ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» увеличилась в 1,04 раза, а экономический потенциал возрос с 6,28 до 7,06 (см. рис. 2).

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК для публикации результатов научных исследований

1. Харитонов, М.Н. Основные функции и задачи контроллинга [Текст] / Н.М. Кузьмина, М.Н. Харитонов // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2007. - №12 (38). - С. 81-87. - 0,9/0,4 печ. л.
2. Харитонов, М.Н. Контроллинг как функционально обособленное направление экономической деятельности предприятия [Текст] / Н.М. Кузьмина, М.Н. Харитонов // Вестн. ун-та. Сер. «Социология и управление персоналом» / Государственный университет управления. - М., 2008. - № 2 (40). - С. 200-204. - 0,6/0,3 печ. л.
3. Харитонов, М.Н. Алгоритм внедрения системы контроллинга в организации холдингового типа [Текст] / Н.М. Кузьмина, М.Н. Харитонов // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2008. - № 1 (39). - С. 78-82. - 0,6/0,3 печ. л.
4. Харитонов, М.Н. Контроллинг как функционально обособленное направление экономической деятельности [Текст] / Н.М. Кузьмина, М.Н. Харитонов // Кадры. Кадровый менеджмент. - М., 2008. - № 6. - С. 100-106. - 0,7/0,3 печ. л.

Научные статьи в других изданиях

5. Харитонов, М.Н. Стратегический и оперативный контроллинг [Текст] / М.Н. Харитонов // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 6-й междунар. науч.-практ. конф., 11-12 окт. 2007. - С. 78-83. - 0,5 печ. л.
6. Харитонов, М.Н. Эволюция контроллинговой деятельности холдинга [Текст] / М.Н. Харитонов // Проблемы развития предприятий: теория и практика: материалы 6-й междунар. науч.-практ. конф., 11-12 окт. 2007. - С. 83-88. - 0,5 печ. л.
7. Харитонов, М.Н. Финансовая структура холдинга ОАО «Юго-Запад транснефтепродукт» [Текст] / Н.М. Кузьмина, М.Н. Харитонов // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. - Вып. 1, ч. 1 / отв. ред. Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - С. 236-244. - 0,5/ 0,2 печ. л.
8. Харитонов, М.Н. Организация казначейского исполнения бюджета [Текст] / М.Н. Харитонов // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: межвуз. сб. науч. тр. - Вып. 1, ч. 2 / отв. ред. Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - С. 236-238. - 0,2 печ. л.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел.
Печать офсетная. Гарнитура "Times New Roman".
Объем 1,0 печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 137,

ic ~